



# LES APPORTS DE LA THEORIE DU CONTRAT SOCIAL A L'EXPLICATION DES RUPTURES DE RELATIONS DE LONG TERME ENTRE ORGANISATIONS: UNE APPLICATION AUX RELATIONS BANQUES/PME

Isabelle Prim-Allaz, Jean Perrien, Bernard Pras

## ► To cite this version:

Isabelle Prim-Allaz, Jean Perrien, Bernard Pras. LES APPORTS DE LA THEORIE DU CONTRAT SOCIAL A L'EXPLICATION DES RUPTURES DE RELATIONS DE LONG TERME ENTRE ORGANISATIONS: UNE APPLICATION AUX RELATIONS BANQUES/PME. 17ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, May 2001, Deauville, France. pp.CD Rom. halshs-00471160

**HAL Id: halshs-00471160**

**<https://shs.hal.science/halshs-00471160>**

Submitted on 7 Apr 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Prim-Allaz I., Perrien J & Pras B., (2001) *Les apports de la théorie du contrat social à l'explication des ruptures de relations de long terme entre organisations : une application aux relations banques/PME*, avec J. Perrien et B. Pras, **Actes du 17<sup>ème</sup> Congrès International de l'Association Française du Marketing**, 20-21 mai, Deauville.**

**LES APPORTS DE LA THEORIE DU CONTRAT SOCIAL A L'EXPLICATION DES  
RUPTURES DE RELATIONS DE LONG TERME ENTRE ORGANISATIONS : UNE  
APPLICATION AUX RELATIONS BANQUES/PME**

Isabelle PRIM-ALLAZ  
ATER - Centre de recherche DMSP  
Université de Paris IX Dauphine  
75 775 Paris Cedex 16  
tel./fax. : 01 44 0544 59/49  
[isabelle.prim@dauphine.fr](mailto:isabelle.prim@dauphine.fr)

Jean PERRIEN  
Professeur  
Université du Québec à Montréal

Bernard PRAS  
Professeur  
Centre de recherche DMSP  
Université de Paris IX Dauphine  
et ESSEC

## **LES APPORTS DE LA THEORIE DU CONTRAT SOCIAL A L'EXPLICATION DES RUPTURES DE RELATIONS DE LONG TERME ENTRE ORGANISATIONS : UNE APPLICATION AUX RELATIONS BANQUES/PME**

Cet article vise à montrer la pertinence du cadre d'analyse des normes contractuelles de Macneil pour expliquer les ruptures de relations de long terme entre organisations. Pour ce faire des entretiens ont été conduits sur 13 dyades chargés d'affaires/représentants de PME. Une analyse quantitative a ensuite été conduite sur 300 PME.

### **MOTS CLES :**

---

Marketing relationnel ; marketing bancaire ; Macneil ; normes ; rupture.

## **THE RELEVANCE OF MACNEIL'S CONTRACTUAL NORMS TO UNDERSTAND THE EXIT OF AN INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIP : THE CASE OF THE SME/BANK RELATIONSHIPS**

This paper tests the relevance of a conceptual framework to understand interorganizational relationship terminations: Macneil's contractual norms. Thirteen dyads of bank account managers and small and medium businesses managers were interviewed. We also empirically tested the relevance of contractual norms in explaining relationship termination on a sample of 106 small businesses.

### **KEY WORDS :**

---

Relationship marketing ; banking marketing ; Macneil ; norms ; relationship termination.

Les relations commerciales durables avec les clients représentent un enjeu essentiel pour les entreprises (Webster, 1992). De ce fait, la recherche en marketing, notamment en Business-to-Business, a consacré de nombreux travaux à l'étude de la création et du développement des relations de long terme (*e.g.*, Dwyer & *al.*, 1987 ; Sheth & Parvathy, 1995). Ces travaux ont surtout analysé les aspects positifs de la relation<sup>1</sup> et ont, de façon assez générale, occulté les aspects négatifs<sup>2</sup>. Or, les relations connaissent aussi leur part de difficultés et il arrive qu'elles se rompent (*e.g.*, Perrien & *al.*, 1995). Cette rupture peut être voulue par les deux partenaires, subie par l'une des parties ou occasionnée par l'environnement ; elle représente parfois la meilleure issue possible (Tähtinen, 1999 ; Tähtinen & Halinen, 1999).

Néanmoins, pour l'entreprise chaque rupture de relation avec un client représente un manque à gagner pour le futur. Il est de plus généralement moins coûteux de préserver une relation commerciale existante que d'acquérir un nouveau client (Reichheld, 1993). L'analyse des ruptures subies est donc, pour une entreprise, particulièrement pertinente.

Gérer des relations d'affaires ne se limite pas à gérer leur développement, mais consiste également à prévenir leur détérioration et leur rupture et, si besoin est, à gérer cette rupture (Morgan & Hunt, 1994). Une bonne gestion d'un portefeuille-clients implique donc pour une entreprise une bonne connaissance des facteurs de création et de développement, mais aussi des facteurs de rupture de ses relations commerciales. Or, l'étape "rupture" du cycle de vie de la relation reste la moins étudiée dans les modèles représentant le cycle de vie des relations commerciales et certains modèles récents n'incluent toujours pas cette phase de rupture de la relation dans leur schéma d'analyse (*e.g.*, Ford, 1980 ; Gronroos, 1990).

L'objectif de cette recherche est de tenter d'expliquer les décisions de rupture de relations de long terme entre organisations en s'appuyant sur un cadre d'analyse, les normes contractuelles de Macneil (1980). Ce cadre a initialement été développé pour comprendre les échanges et les interactions entre des partenaires économiques, les normes contractuelles (c'est-à-dire relationnelles et transactionnelles) éclairant ces échanges.

Dans notre recherche, les normes relationnelles et les normes transactionnelles doivent permettre d'expliquer les ruptures de relations de long terme entre organisations (banques/PME). L'analyse s'appuie sur deux études, qualitative et quantitative. L'étude

qualitative a été conduite sur 13 dyades chargés d'affaires bancaires / représentants de PME, et l'étude quantitative a été réalisée auprès de 300 PME pour la construction des échelles de mesure et sur 106 d'entre elles pour les tests d'hypothèses.

Cet article présente tout d'abord un état de la littérature sur la rupture des relations de long terme et les normes de Macneil, puis dans une deuxième section l'aspect contingent de ces normes, en particulier dans le contexte des services bancaires en B.-to-B. Cette dimension contingente est éclairée par les résultats de la phase qualitative de l'étude. Dans une troisième section, le cadre conceptuel et les hypothèses sont présentés ainsi que la méthodologie pour tester ces dernières. La quatrième section développe les résultats et les implications.

## **RUPTURES DES RELATIONS DE LONG TERME ET NORMES DE MACNEIL**

Dans le cadre de cette recherche, nous entendons par rupture le fait qu'un client cesse ou manifeste l'intention formelle de cesser totalement, de façon unilatérale, de s'approvisionner auprès d'un fournisseur donné<sup>3</sup>. Cette acception diffère de celle retenue par Tähtinen (1999) à deux niveaux. Tout d'abord, notre base de raisonnement se situe au niveau décisionnel, c'est-à-dire que nous nous intéresserons à l'ensemble des cas où la décision a été prise, même si elle ne s'est pas encore manifestée par une rupture formalisée ; ensuite nous ne considérons que la rupture subie.

La définition de la rupture met en avant le fait que la rupture correspond à la cessation d'un lien. Il est par conséquent nécessaire d'étudier ce lien pour comprendre le phénomène. Pour cela, nous allons examiner l'apport des divers courants de littérature sur les échanges à l'étude des ruptures de relations de long terme entre organisations.

### **Les approches transactionnelles et relationnelles de l'échange**

La littérature sur les échanges propose deux grandes familles d'approches : les approches transactionnelles et les approches relationnelles de l'échange.

Les *approches transactionnelles* sont notamment représentées par les théories économiques classique et néoclassique. L'approche classique (ou microéconomique) met l'accent sur des

opérations ponctuelles dans lesquelles seul le facteur "prix" compte. Dans ce cadre d'analyse, il n'y a pas de rupture en tant que telle puisque la transaction est unique (cf. Tableau 1). Les *approches néoclassiques* prolongent cette analyse en considérant des achats répétés, mais qui restent indépendants les uns des autres. Dans ce cadre d'analyse, les achats sont répétés tant que le marché n'offre pas de solution plus avantageuse ; et il ne se crée pas d'interdépendance entre les acteurs économiques. Ces approches, complétées par les nouvelles théories économiques de l'entreprise (théorie de l'agence, théorie des contrats incomplets, théorie de la dépendance par les ressources ou encore théorie des conventions<sup>4</sup>) mettent en avant des facteurs tels que l'opportunisme, le manque de flexibilité, le déséquilibre de pouvoir, le non respect de normes collectives de comportement (Williamson, 1985 ; Gomez, 1997) comme facteurs potentiels de rupture (cf. Tableau 1).

#### Insérer Tableau 1

Les *approches relationnelles* considèrent, quant à elles, des échanges répétés à caractère relationnel, c'est-à-dire des échanges ayant une orientation à long terme délibérée. Elles mettent en exergue le rôle des phénomènes d'interaction dans les échanges et s'intéressent à l'ensemble de la relation entre les partenaires et non pas seulement à un accord spécifique. Dans ce cadre d'analyse, l'unité d'analyse n'est plus la transaction mais la relation. Les approches relationnelles se différencient également en abordant la *relation* et sa coordination comme un *phénomène bilatéral* où des adaptations et des ajustements ont lieu en permanence (cf. Figure 1). Ces ajustements reposent sur des attentes et des normes<sup>5</sup> de comportement partagées qui peuvent différer largement d'un contexte à un autre (Thibaut & Kelley, 1959). Ainsi, les approches relationnelles placent l'interaction entre les individus au coeur des mécanismes des échanges et de leur rupture. Selon Macaulay (1963), les entreprises fonctionnent fréquemment avec des normes informelles et sur des pratiques "habituelles" au secteur d'activité dans lequel elles opèrent. Ces normes permettent la bonne réalisation du contrat sans avoir besoin d'un recours systématique au système juridique. Elles assurent également une certaine flexibilité en évitant de s'enfermer dans les termes d'un contrat. Selon cette approche, la notion de contrat est prise dans un sens très large comprenant un ensemble de règles informelles, de normes et de pratiques. Une théorie plus récente synthétise parfaitement cette approche, la théorie du contrat social élaborée par le juriste Ian Macneil (1980). Notre article s'inscrit tout particulièrement dans cette approche.

Insérer Figure 1

### **La théorie du contrat social (Macneil, 1980)**

Un des intérêts fondamentaux du cadre d'analyse proposé par Macneil (1980), celui de la théorie du contrat social, par rapport aux théories classique et néoclassique de l'échange, est la remise en cause de l'idée selon laquelle les acteurs ne sont guidés que par la recherche de la maximisation du profit. Selon cet auteur, les parties à l'échange poursuivent un ensemble d'objectifs dont l'un d'eux seulement est la maximisation du profit (Whitford, 1985).

Les normes définies par Macneil (1980) représentent, selon lui, l'ensemble des composantes des échanges, tout au moins l'ensemble des composantes endogènes à la relation. Ainsi, les normes permettent de catégoriser, en sous-ensembles homogènes, les déterminants de l'interaction entre les individus. La relation, dans ce contexte, est appréhendée dans sa continuité comme le soulignent aussi Dwyer & al. (1987) et Perrien & al. (1995). L'analyse des déviations par rapport aux normes et l'étude de leur impact sur le mode de comportement des clients (stabilité/rupture) peuvent permettre de comprendre les déterminants de la rupture. Chaque déviation représente une menace pour la cohésion de la relation et peut donc être vue comme un facteur potentiel de rupture.

Macneil (1980) identifie neuf normes, qualifiées de *normes contractuelles communes*, essentielles à l'occurrence de tout échange, quel que soit sa forme. Ces normes sont : (1) l'intégrité du rôle ; (2) la solidarité contractuelle ; (3) la flexibilité ; (4) la réciprocité ; (5) la mise en oeuvre du planning ; (6) la réalisation des promesses ; (7) la réparation, la confiance et les attentes (norme cohésive) ; (8) la création et la restriction de pouvoir ; et (9) l'harmonisation avec la matrice sociale (cf. Tableau 2, ci-après).

Insérer Tableau 2

Ces normes peuvent être transactionnelles (c'est-à-dire qu'elles peuvent permettre une meilleure caractérisation des échanges de nature transactionnelle) ou relationnelles (c'est-à-dire qu'elles peuvent permettre une meilleure caractérisation des échanges de nature

relationnelle). Les tableaux 3 et 4, ci-après, synthétisent les composantes des normes relationnelles et transactionnelles telles que définies par Macneil.

Quatre normes régulent prioritairement les échanges relationnels (Macneil, 1980). Il s'agit de (1) l'intégrité du rôle ; (2) de la solidarité<sup>6</sup> ; (3) de la flexibilité<sup>7</sup> ; et (4) de normes supra-contractuelles. *L'intégrité du rôle* représente le comportement des acteurs sur le long terme, leurs obligations et les relations personnelles. La norme de *préservation de la relation* renforce l'importance de la solidarité. *L'harmonisation des conflits* regroupe le respect des délais et la flexibilité. Enfin, les *normes supra-contractuelles* représentent l'impact sur la relation des grands principes sociaux et moraux que sont la justice, l'égalité, la liberté<sup>8</sup>.

Par souci de simplification, nous appellerons ici '*normes transactionnelles*' l'ensemble des normes non relationnelles. Ces normes sont essentielles à la réalisation de tous les contrats mais contrairement aux normes relationnelles, elles ne jouent pas un rôle majeur, selon Macneil, dans des contextes relationnels.

Insérer Tableau 3

Insérer Tableau 4

Après avoir présenté l'esprit de l'approche de Macneil, il convient d'examiner ses aspects contingents et en particulier certaines adaptations au contexte marketing en général et au secteur des services bancaires en particulier.

#### **CONTINGENCE DE LA THEORIE DU CONTRAT SOCIAL ET SECTEUR DES SERVICES BANCAIRES**

Macneil (1983) insiste sur l'importance du contexte historique et culturel dans la définition des normes. D'autres auteurs estiment aussi que des études préliminaires sont utiles à la détermination des normes pertinentes pour un contexte donné (Noordewier & al., 1990) et les quelques travaux utilisant le cadre de Macneil en Business-to-Business tendent, en effet, à montrer la contingence des normes relationnelles, ainsi que les travaux portant sur les services bancaires et l'analyse qualitative que nous avons menée dans ce secteur.



## ▪ Les travaux en Business-to-Business

Dans leur ensemble, les recherches utilisant le cadre des normes contractuelles tentent donc de vérifier la pertinence des concepts proposés par Macneil dans des contextes de relations de long terme en Business-to-Business en se limitant aux normes relationnelles. Les contextes, eux-mêmes, diffèrent : distribution, industrie, services logistiques, services bancaires. Les objets d'étude diffèrent aussi. Ainsi, certains auteurs se sont plus particulièrement intéressés (1) aux conflits dans les relations commerciales, d'autres (2) au niveau de dépendance entre deux entreprises en relation, ou encore (3) aux types d'échange ou (4) à la performance des entreprises.

L'analyse systématique de la dizaine de travaux faisant référence aux normes de Macneil (Tableau 5) révèle que selon les auteurs et le contexte étudié, les normes relationnelles retenues diffèrent.

### Insérer Tableau 5

L'examen de ces travaux amène, par ailleurs, à plusieurs constatations :

- Ces travaux se limitent aux normes relationnelles. Aucune de ces recherches ne fait référence à l'existence de normes transactionnelles à part la réciprocité. Le statut de la norme de *réciprocité* comme norme transactionnelle ou relationnelle fait d'ailleurs l'objet de débats, comme nous le verrons plus loin.
- Aucun de ces travaux n'introduit ou n'opérationnalise la norme relationnelle «*normes supra-contractuelles* ».
- La norme relationnelle de *communication* -ou échange d'informations- apparaît dans six recherches (*e.g.*, Heide & John, 1992 ; Lusch & Brown, 1996 ; Paulin & *al.*, 1997). Elle n'est pas énoncée comme telle par Macneil mais plutôt présentée comme une composante de l'intégrité du rôle.

Globalement, les normes les plus souvent citées sur l'ensemble des études en Business-to-Business sont :

- la *flexibilité* (8 études sur 10);
- la *solidarité* (8 études sur 10);
- l'échange d'information<sup>9</sup> -ou *communication*- (6 études sur 10);

#### ▪ Les travaux sur les services bancaires

Tout d'abord, il convient de mentionner qu'un certain nombre d'éléments font des relations entre les banques et les PME un terrain pertinent à l'étude des ruptures de relations de long terme entre organisations : les relations entre les PME et leurs banques sont traditionnellement longues, le service y est de nature continue, la relation bancaire est implicative pour le client et la rupture n'est pas rendue trop compliquée par des contraintes légales. De plus, les banques observent un taux de rotation de leur clientèle relativement élevé, ce qui rend l'analyse de la rupture particulièrement importante pour la banque.

Alors que la plupart des études ne prennent pas en compte l'*intégrité du rôle*, cette variable apparaît pour certains (Kaufman & Stern, 1988 ; Young & al., 1996) comme particulièrement caractéristique des phénomènes d'interaction et semble être indispensable à l'étude des relations entre organisations, en particulier dans le secteur bancaire (Paulin, 1998). On peut penser, d'ailleurs, que la faible prise en compte de cette variable dans d'autres secteurs provient du fait que ce concept est plus complexe à appréhender et à opérationnaliser que les autres.

Si l'on examine l'ensemble des normes contractuelles, la norme de *réciprocité* fait également l'objet de débat. Macneil (1980) considère cette norme comme étant très fortement liée à la solidarité. Selon cet auteur, la source de la réciprocité réside dans la solidarité. Dans le secteur des services bancaires et partant de ce constat, Paulin (1998) intègre cette norme transactionnelle de réciprocité dans la norme relationnelle de solidarité dans la mesure où l'auteur considère que la préservation de la relation requiert le maintien d'une certaine réciprocité. Il semble, à la lumière de ces éléments, qu'il y ait une forte interdépendance entre ces deux normes de solidarité et de réciprocité. Kaufman & Stern (1988), quant à eux, la considèrent comme une norme relationnelle à part entière. De ce fait, nous considérerons, par

la suite, la norme de réciprocité comme une norme relationnelle interdépendante, mais séparée de la norme relationnelle de solidarité.

Ainsi, les seules études relatives au secteur bancaire et qui reposent sur les normes de Macneil (Paulin & al., 1997, 1998 ; Paulin, 1998) font ressortir comme normes relationnelles pertinentes la flexibilité, la communication, la solidarité et l'intégrité du rôle. Paulin & al. (1997, 1998) montrent que les entreprises qui souhaitent quitter leur banque ont une évaluation plus faible sur les normes relationnelles que celles qui pensent poursuivre leur relation.

La phase exploratoire doit permettre de valider ce choix dans le secteur bancaire aux PME en France. Elle doit aussi montrer la pertinence de la norme de réciprocité comme une norme relationnelle à part entière.

#### ▪ Secteur bancaire et analyse qualitative

De façon, d'une part, à étayer cette analyse de la littérature quant au caractère contingent des normes de Macneil et, d'autre part, à définir le cadre le plus approprié à notre terrain d'étude (les relations entre les banques et les PME) une phase exploratoire a été conduite sur 13 dyades composées de représentants de PME et de leur chargé d'affaires attitré. Cette étude qualitative a permis de vérifier la pertinence des normes contractuelles, de mieux les définir, d'affiner leur classement en normes transactionnelles ou relationnelles et d'analyser leur caractère contingent dans le contexte de ce secteur. A l'issue de ce travail, un certain nombre de choix ont été opérés de manière à utiliser au mieux le cadre d'analyse de Macneil pour représenter les composantes des interactions entre les individus dans le cadre des relations entre les banques et les PME en France (Tableau 6).

Cette analyse, ainsi que les développements précédents, amènent à classer (dans le cadre des relations entre les banques et les PME) en normes relationnelles les normes d'intégrité du rôle, de solidarité, de réciprocité, de flexibilité et de communication, et en normes transactionnelles les normes de réalisation des promesses, de réparation et de pouvoir. La norme de réalisation du planning n'a pas été retenue car non pertinente dans ce contexte.

De façon plus détaillée, les normes et leurs composantes se présentent comme suit.

### Normes classées comme relationnelles

L'*intégrité du rôle* est définie par les caractéristiques délimitant les multiples rôles que doivent jouer les vendeurs dans une relation de long terme (Paulin, 1998). Dans les entretiens dyadiques, un certain nombre d'éléments apparaissent comme déterminant l'intégrité du rôle. Il s'agit de la compétence du vendeur, de la similarité perçue entre le vendeur et l'acheteur, de la stabilité du vendeur à son poste, de la connaissance de l'entreprise cliente par le vendeur, du rôle de conseil joué par le vendeur, du niveau des contacts entre les organisations, et de la reconnaissance du statut du client (c'est-à-dire de la capacité du vendeur à montrer que le client est important). L'ensemble de ces éléments semble pouvoir entraîner une dégradation ou une rupture de la relation, lorsqu'ils sont négativement évalués par l'entreprise cliente.

Heide & John (1992) définissent la *solidarité* comme l'attente réciproque de chaque partie à l'échange que l'autre (les autres) partie(s) place(nt) dans la relation et dans son (ses) partenaire(s). L'étude exploratoire montre que la solidarité est vue par les représentants des entreprises clientes comme la conjonction, d'une part, du soutien dans les moments difficiles et, d'autre part, dans les moments de fort développement de l'entreprise. Elle se traduit très fortement par la confiance. Cette notion est composée de deux dimensions : la bienveillance et l'honnêteté (Doney & Cannon, 1997). La bienveillance est très proche de l'idée de "soutien" issue de la phase exploratoire. La frilosité du partenaire face au développement de l'entreprise apparaît nettement comme étant un facteur de détérioration de la relation.

La notion de *réciprocité* est peu présente dans la littérature sauf à travers l'idée du partage du surplus (Kaufman & Stern, 1988 ; Ford, 1980). Ces auteurs considèrent alors cette norme comme relationnelle. La phase exploratoire a mis en évidence la pertinence de cette norme dans une acception légèrement différente. Cette notion apparaît dans le discours des organisations clientes sous la forme de reconnaissance et de récompense de la fidélité. L'absence de réciprocité apparaît clairement dans le discours des répondants comme étant un facteur de rupture :

*"Ma fidélité n'est plus récompensée. Elle l'a été pendant des années. Il a fallu qu'il y ait un peu de difficultés pour que le dossier monte aux comptes spéciaux..."* (Entreprise I, relation difficile)

Ainsi définie, la réciprocité s'inscrit de fait dans une orientation de long terme. Il semble donc approprié de la classer parmi les normes relationnelles, contrairement au cadre proposé par Macneil.

Heide & John (1992) définissent la *flexibilité* comme une attente bilatérale de la volonté de l'autre partie de s'adapter et d'opérer des ajustements au fur et à mesure de l'évolution de l'environnement. Weitz (1981) suggère l'importance de la flexibilité dans l'efficacité de l'interaction. De même, Heide & John (1992) montrent l'importance de la norme de flexibilité dans la construction de relations économiquement efficaces et viables. Cela est confirmé par l'analyse qualitative que nous avons menée.

Selon Mohr & Nevin (1990), la *communication* est le ciment qui permet de maintenir la relation<sup>10</sup>. Macneil (1980) définit la communication dans les échanges comme devant être extensive, profonde, formelle et informelle et non limitée aux formes verbales. Anderson & Narus (1990) caractérisent cette notion par sa fréquence et sa qualité. La communication comme norme relationnelle ressort aussi des entretiens dyadiques. Cependant, ces entretiens montrent que, si cette norme joue un rôle majeur dans la détérioration de la relation, elle a un rôle moindre dans la décision de rupture.

L'examen de la littérature et des résultats de l'analyse dyadique amènent à considérer que les normes d'intégrité du rôle, de solidarité, de réciprocité et de flexibilité sont vitales pour le maintien de la relation de long terme, la norme de communication constituant pour sa part un ciment permettant l'établissement de relations viables et efficaces.

#### Normes classées comme transactionnelles

Les normes transactionnelles sont composées, d'après Macneil, de la réciprocité (que nous avons reclassée en norme relationnelle -dans le contexte des relations banques/PME), de la mise en œuvre du planning, de la réalisation des promesses, de la réparation des erreurs et de

la relation de pouvoir. Elles représentent les éléments de base de l'interaction présents dans l'ensemble des échanges. Nous allons donc analyser ces quatre dernières normes.

La notion de *mise en œuvre* (ou de réalisation) *du planning* est peu présente dans la littérature<sup>11</sup>. La phase exploratoire fait ressortir le fait que les composantes de cette norme, c'est-à-dire le respect des délais et la disponibilité de l'interlocuteur, sont des éléments importants au bon déroulement et à la continuité de la relation. Cependant, dans le discours des représentants des entreprises clientes, cette norme est très étroitement associée à celle de flexibilité, elle-même relationnelle et déjà analysée. La mise en œuvre du planning apparaissant comme une composante de la flexibilité, il convient de ne pas la retenir et de l'intégrer dans la norme relationnelle de flexibilité.

La notion de *réalisation des promesses* est, elle aussi, peu présente dans la littérature en marketing s'appuyant sur Macneil. La phase exploratoire<sup>12</sup> semble montrer que cette norme est pertinente mais généralement peu discriminante. En effet, la banque, par l'intermédiaire de son chargé d'affaires, est très consciente du risque généré par une promesse non tenue, et évite de promettre de façon excessive. Néanmoins, il ressort des entretiens dyadiques qu'une promesse non tenue peut être cause de rupture (Extrait d'entretien : "*On a eu l'accord de principe. Je verrais mal qu'ils fassent marche arrière maintenant*" -Entreprise D-). Si le phénomène de promesse non tenue semble rare dans le contexte examiné, la conséquence du non-respect d'une promesse n'en reste pas moins radicale. Il est, par conséquent, intéressant de conserver cette norme dans notre cadre conceptuel.

Lorsqu'une erreur ou une défaillance sur le produit ou le service intervient, il est nécessaire de la réparer pour assurer la pérennité de la relation (Hansen & al., 1996). La phase exploratoire montre d'ailleurs que la norme de *réparation* est très présente dans le discours des clients et que les erreurs commises par le fournisseur peuvent représenter une menace pour la relation. La citation suivante en est un exemple : "... *très rapidement il y a eu des problèmes, dégradation des prestations et même des erreurs ont été faites dans la gestion du compte qui m'ont beaucoup déçu de cette succursale, pour finalement m'apercevoir qu'elle n'était pas adaptée à ce que je recherchais*" (Entreprise D à propos d'une relation rompue). Dans le cadre de relations de long terme, rares sont les cas où il n'y a jamais eu de problème ; et une juste réparation est attendue, faute de quoi la confiance est détruite.

De nombreuses études empiriques indiquent que l'utilisation coercitive du *pouvoir* par l'un des acteurs d'une relation inter-organisationnelle fragilise cette dernière (Frazier & Summers, 1984 ; Gaski & Nevin, 1985 ; Hunt & Nevin, 1974). Anderson & Weitz (1989) indiquent l'existence d'une corrélation négative et significative entre le déséquilibre des pouvoirs (dans les relations inter organisationnelles) et la continuité de la relation. La phase exploratoire montre que les clients apprécient de disposer d'un certain pouvoir, notamment de négociation, face au banquier.

Au vu de la littérature et des entretiens dyadiques, la réalisation des promesses, la réparation et le pouvoir de négociation devraient avoir un poids sensiblement équivalent dans le maintien de la relation (ou inversement la rupture).

Insérer Tableau 6

## NORMES RELATIONNELLES, NORMES TRANSACTIONNELLES ET RUPTURE DE RELATIONS DE LONG TERME : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE

### Cadre conceptuel

Les développements qui précèdent et l'analyse qualitative amènent à deux conclusions :

- Les normes contractuelles identifiées, ci-dessus (cf. Tableau 6) ont un lien avec l'état de la relation et la décision de rupture ;
- Les normes relationnelles, qui traduisent plus la spécificité des relations de long terme, seront plus fortement reliées à la décision de rupture que les normes transactionnelles, en particulier pour ce qui concerne l'intégrité du rôle, la solidarité, la réciprocité et la flexibilité (si l'on se base en particulier sur les résultats de la phase exploratoire).

Cela se traduit par trois propositions (cf. Tableau 7) :

- Proposition 1 : *La relation est évaluée plus positivement sur **les normes relationnelles** lorsque les relations sont stables que lorsqu'elles sont rompues ou fortement menacées* (hypothèses H1.1. à H.1.5.)
- Proposition 2 : *La relation est évaluée plus positivement sur **les normes transactionnelles** lorsque les relations sont stables que lorsqu'elles sont rompues ou fortement menacées* (hypothèses H2.1 à H 2.3.)
- Proposition 3 : *Dans un contexte de relations de long terme, **la force de l'association** sera supérieure pour les liens entre les normes relationnelles et la décision de rupture que pour les liens entre les normes transactionnelles et la décision de rupture, en particulier pour ce qui concerne l'intégrité du rôle, la solidarité, la réciprocité et la flexibilité.*

### Insérer Tableau 7

La revue de la littérature précédente et l'analyse qualitative nous ont donc conduit à considérer un lien direct entre l'ensemble des normes sélectionnées et la rupture de la relation (cf. Figure 2), même si l'on peut s'attendre à un effet moindre pour la communication.



Il nous reste donc à tester ces hypothèses dans le cadre des relations banques/PME sur un échantillon suffisamment large.

## **Insérer Figure 2**

### **Méthodologie de l'analyse quantitative**

Le terrain d'analyse, les relations entre les banques et les PME, est délicat à étudier dans une analyse quantitative car il est nécessaire d'identifier des PME ayant des relations stables avec la banque ainsi que des PME en situation de rupture ou venant de rompre avec leur banque. Pour ce faire, une telle recherche nécessite la collaboration d'une banque. C'est ce qui a été fait avec la banque que nous dénommerons P pour des raisons de confidentialité.

La banque P nous a donné accès à son fichier, ce qui a permis d'entrer en contact avec les PME clientes.

#### **▪ La constitution de l'échantillon**

L'échantillon global a donc été constitué de 300 PME. Cet échantillon global a servi à valider les échelles et à identifier des clients stables et des clients ayant rompu leur relation (ou en voie de la rompre) avec leur banque principale.

A partir du fichier communiqué par la banque P, il a été possible d'entrer en contact avec les PME clientes. Le contact avec des PME ayant rompu leur relation avec la banque P s'est avéré impossible du fait de réticences de la banque et d'un non désir de répondre de la part des anciens clients. La constitution d'un fichier de clients stables et d'un fichier de clients ayant récemment rompu leur relation (ou en voie de rupture de relation) avec leur banque principale s'est néanmoins avéré possible en examinant des clients relativement anciens de la banque et des clients récents, ces dernières PME ayant une expérience de rupture encore fraîche avec leur ancienne banque.

L'échantillon "*relations stables*" rassemble les PME ayant des relations avec la banque P de plus de 3 ans, pour lesquelles la banque P est la banque principale, et avec laquelle l'entreprise

cliente réalise plus des 2/3 de son volume d'activité. De plus, les représentants des PME doivent déclarer avoir une faible probabilité de rupture à court ou moyen terme. On a pu identifier ainsi 50 relations stables.

L'échantillon "*relations rompues*" correspond à des entreprises clientes de la banque P depuis moins de 18 mois qui ont clôturé tous les comptes avec leur précédente banque et pour lesquelles cette relation avec la banque précédente avait duré plus de 3 ans. L'échantillon "*relations fortement menacées*" correspond aux PME ayant des relations de plus de 3 ans, ayant une très forte probabilité de rupture à court ou moyen terme. Il était donc demandé à ces entreprises de parler de relations antérieures à celle de la banque P. On a pu retenir 56 relations fortement menacées ou rompues.

#### ▪ Le questionnaire et les échelles

La revue de littérature et la phase exploratoire ont permis d'identifier les normes pertinentes. Il convenait d'opérationnaliser les variables. Un questionnaire administré en face-à-face a été développé sur une durée de 45 minutes.

L'accord avec la banque partenaire P ne permettait d'administrer qu'en une seule vague les questionnaires. Cette collecte des données unique n'a pas permis de suivre de façon systématique, dans son intégralité, le processus d'élaboration d'échelle préconisé par Churchill (1979).

Néanmoins, des analyses factorielles exploratoires (en composantes principales) ont été conduites sur l'ensemble des 300 questionnaires de façon à constituer des instruments de mesure fiables et valides. Toutes les échelles utilisées dans les analyses ultérieures étaient épurées.

Les variables représentant les normes, leurs dimensions respectives ainsi que les alphas de Cronbach sont présentés en Tableau 8. Les échelles de mesure ont dû être très largement adaptées ou développées pour cette recherche. De ce fait, certains alphas sont relativement faibles. De plus, la mesure de la norme de communication retenue est problématique car deux des trois dimensions sont mesurées par un seul item.

## Insérer Tableau 8

Il faut mentionner que préalablement à l'administration du questionnaire et des échelles, un travail qualitatif important a été poursuivi pour avoir une bonne validité faciale des construits (analyse des échelles déjà existantes ; évaluation du questionnaire et des échelles par des experts académiques ; évaluation du questionnaire et des échelles par des experts bancaires ; évaluation du questionnaire et des échelles par des chargés d'affaires et par des représentants de PME).

La variable dépendante du modèle, c'est-à-dire la décision de rupture de la relation, a été opérationnalisée sous la forme de l' "*état de la relation*". En effet, après la phase exploratoire il nous est apparu intéressant de travailler par contraste. Cette variable est nominale et a deux modalités : relation rompue ou fortement menacée *versus* relation stable.

## **L'INFLUENCE DES NORMES SUR LA DECISION DE RUPTURE : RESULTATS ET IMPLICATIONS**

### **L'influence directe des normes sur la décision de rupture**

Des tests de comparaison de moyennes pour échantillons indépendants ont permis de tester les hypothèses sur les liens directs entre les normes relationnelles et transactionnelles et l'état de la relation. Ces tests reposent sur les deux sous-échantillons "relations rompues et très fortement menacées" et "relations stables". Ils ont été conduits de façon bilatérale. Cependant, étant donné la formulation des hypothèses "*plus la relation est évaluée positivement sur la norme X, plus la tendance à la décision de rupture de cette relation diminue*", il semblerait logique de conduire des tests unilatéraux. La totalité des hypothèses est validée si on utilise des tests unilatéraux et la quasi totalité avec des tests bilatéraux (cf. Tableau 9).

## Insérer Tableau 9

Les résultats (Tableau 9) révèlent que les normes relationnelles comme les normes transactionnelles ont une influence sur la décision de rupture.

Les résultats obtenus pour les *normes d'intégrité du rôle, de solidarité, de flexibilité et de communication*, c'est-à-dire les *normes relationnelles*, montrent que les acteurs impliqués dans des relations stables évaluent plus positivement ces normes que ceux impliqués dans des relations rompues ou instables. Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par Paulin & al. (1997, 1998) sur certaines normes relationnelles. Les travaux conduits par ces auteurs sont, à notre connaissance, les seuls à traiter la question de rupture des relations entre organisations par les normes relationnelles et, qui plus est, dans le secteur bancaire. Ces articles sont dérivés d'une étude plus globale, menée au Canada et au Mexique, sur la performance des relations bancaires commerciales en B.-to-B., étude qui ne vise pas directement à expliquer les ruptures de relations. De ce fait, l'échantillon canadien représentant les relations fortement menacées n'est composé que de huit entreprises, ce qui rend difficile toute conclusion. Par contre, l'échantillon mexicain est un peu plus important (26 relations stables et 34 relations menacées). Une différence de moyennes significative est obtenue à partir de cet échantillon mexicain sur la seule norme de flexibilité. L'étude que nous avons menée sur un échantillon de taille supérieure, dans des conditions de collecte des données assez similaires et dans un contexte culturel différent (le secteur bancaire français aux entreprises) montre l'influence directe des normes relationnelles sur la décision de rupture. Il est donc particulièrement pertinent de prêter une attention particulière aux normes d'intégrité du rôle, de solidarité, de réciprocité, de flexibilité et de communication dans la relation.

La norme relationnelle de *réciprocité* mérite une attention particulière. Elle a également une influence directe sur la décision de rupture. Cette norme n'avait pas été testée dans les travaux antérieurs sur la banque (Paulin & al., 1997, 1998) ni dans d'autres travaux, même lorsqu'elle était mentionnée (Kaufman & Stern, 1988). Les résultats de notre recherche montrent que les représentants des PME accordent de l'importance à la récompense de leur fidélité à une banque, en terme de soutien dans les moments difficiles et de l'établissement d'une bonne relation. Il s'agit donc pour le chargé d'affaires de bien connaître des éléments tels que la durée de la relation, son histoire, le degré de risque du client, etc. afin de récompenser de façon "juste" la fidélité du client. On voit ici l'importance que peut jouer la mémoire institutionnelle dans les relations de long terme de façon à assurer un bon suivi de la relation. Les chargés d'affaires changent relativement fréquemment dans les banques, et on constate souvent une forte déperdition d'information lors de la passation du pouvoir. Or les clients

considèrent leur fidélité à la banque (à l'institution) et non pas seulement à l'individu que représente le chargé d'affaires. Ce dernier doit donc pouvoir reconstituer les éléments clés (formels et informels) de la relation. Une passation de pouvoir sereine et bien préparée entre les chargés d'affaires doit y contribuer.

Les résultats sur les *normes transactionnelles* révèlent aussi la pertinence et la significativité du lien entre , d'une part, la réalisation des promesses, la réparation des erreurs, la création et la restriction de pouvoir et, d'autre part, la continuité ou la rupture de la relation.

La recherche que nous avons conduite est, à notre connaissance, parmi les premières à intégrer dans un même cadre d'analyse les normes relationnelles et les normes transactionnelles. De ce fait, les travaux auxquels nous pouvons confronter les résultats sur les normes transactionnelles sont peu nombreux, en particulier sur certaines normes. En effet, ni les travaux de Paulin (1998) et Paulin & al. (1997, 1998), ni les travaux plus anciens faisant référence au cadre d'analyse de Macneil (*e.g.*, Kaufman & Stern, 1988 ; Noordewier & al., 1990 ; Heide & John, 1992) ne traitent des normes transactionnelles. Sur certaines normes transactionnelles comme la réalisation des promesses, nous n'avons pas trouvé dans la littérature de travaux testant son lien avec la rupture des relations.

Pour la norme de *réalisation des promesses*, les résultats de l'analyse quantitative confirment ceux de la phase exploratoire qui montrent que la non-réalisation d'une promesse peut être cause de rupture. La phase exploratoire a révélé que les chargés d'affaires sont tout à fait conscients de l'importance de cette norme. Les "accidents" relevés dans les entretiens exploratoires ou dans l'analyse qualitative des questionnaires indiquent que le plus souvent les promesses non réalisées sont relatives à une remise en cause par sa hiérarchie d'une décision prise par le chargé d'affaires. Il est donc particulièrement important de gérer ces divergences en amont dans le processus de décision. En effet, une fois un dossier conclu entre le chargé d'affaires et son client, son invalidation par la hiérarchie a de lourdes conséquences sur la relation.

L'importance de la *réparation* des erreurs dans la rupture des relations a été mise en évidence par différents auteurs (*e.g.*, Hansen & al., 1996) et dans la phase exploratoire. Elle est confirmée par les résultats empiriques significatifs. Les analyses qualitatives indiquent que,

sauf cas extrêmes, ce n'est pas la rapidité de la réparation qui importe mais la certitude que l'erreur sera bien réparée.

La norme de *création et de restriction de pouvoir* a fait l'objet de nombreuses études empiriques (e.g., Frazier & Summers, 1984 ; Gaski & Nevin, 1985 ; Anderson & Weitz, 1989). Dans les relations entre les banques et les PME, la relation est par nature déséquilibrée en terme de pouvoir. La PME représente une très faible part du volume d'activité de la banque ce qui confère à cette dernière une grande partie du pouvoir. Anderson & Weitz (1989) montrent qu'il existe dans les relations entre organisations une relation négative significative entre le déséquilibre de pouvoir et la continuité de la relation. Ceci est cohérent avec nos propres résultats qui indiquent que plus le client a le sentiment d'avoir un pouvoir de négociation, plus la relation est stable.

Les propositions et hypothèses sur les relations directes des normes relationnelles et transactionnelles avec la rupture sont donc validées.

### **La hiérarchisation des influences directes des normes relationnelles et des normes transactionnelles sur la décision de rupture**

Afin de tester l'hypothèse H3 selon laquelle : "*Dans un contexte de relations de long terme, la force de l'association sera supérieure pour les liens entre les normes relationnelles et la décision de rupture que pour les liens entre les normes transactionnelles et la décision de rupture, en particulier pour ce qui concerne l'intégrité du rôle, la solidarité et la réciprocité et la flexibilité*", nous avons opérationnalisé l'indice de force de l'association selon la méthode proposée par Winer & al. (1991) en calculant, pour chaque construit, un indice *eta*. Cet indice permet, au-delà de la significativité de l'association entre deux variables, de se poser la question de l'importance de cette relation.

On utilise pour mesurer cette force la statistique *eta* (Winer & al., 1991 ; Tenenhaus, 1996 ; d'Astou, 2000).

$$\eta = \sqrt{\frac{t^2}{t^2 + n_1 + n_2 - 2}}$$

avec

**t** : valeur du *t* de Student dans le test de comparaison de moyenne

**n<sub>1</sub>** : nombre d'individus dans le sous-échantillon 1

**n<sub>2</sub>** : nombre d'individus dans le sous-échantillon 2

Cet indice permet de déterminer, lorsque l'association entre deux variables est significative, si elle est faible ou forte. On considère en général qu'une relation est :

- *nulle* lorsque *eta* est égal à 0 ;
- *très faible* lorsque *eta* est inférieur à 0,1 ;
- *faible* lorsque *eta* est supérieur ou égal à 0,1 et inférieur à 0,3 ;
- *modérée* lorsque *eta* est supérieur ou égal à 0,3 et inférieur à 0,49 ;
- *forte* lorsque *eta* est supérieur ou égal à 0,5 et inférieur à 0,7 ;
- *très forte* lorsque *eta* est supérieur ou égal à 0,7.

Winer & al. (1991, p. 123) indiquent que *eta carré*<sup>13</sup> représente le pourcentage de la variance de la variable dépendante qui est expliqué par la variation de la variable indépendante.

Ici, l'analyse des indices mesurant la force d'association entre les variables indépendantes et la variable dépendante du modèle permet de montrer que trois normes relationnelles, l'intégrité du rôle, la solidarité et la réciprocité ont une relation forte avec l'état de la relation (rupture ou non), ce qui correspond largement à nos attentes (hypothèse H3), même si la solidarité (*eta* = 0,5116) a une force d'association sensiblement équivalente à celle de deux normes transactionnelles (réparation : 0,5156 et pouvoir : 0,5368) et que la flexibilité a une force modérée (0,4628).

Insérer Tableau 10

La norme de communication, comme on pouvait s'y attendre pour des raisons conceptuelles (mais aussi de mesure), a un indice de force d'association moins élevé. L'hypothèse H3 est

donc assez largement validée (sur le poids des trois premières normes relationnelles par rapport à la communication et aux normes transactionnelles).

L'intérêt des résultats, outre la force élevée de l'intégrité du rôle (0,6233) et la force très faible de la communication (0,1792) est de montrer que les normes transactionnelles sont complémentaires des normes relationnelles et ne doivent pas être négligées.

## **CONCLUSION ET VOIES DE RECHERCHE**

Cette étude montre la pertinence du cadre d'analyse des normes de Macneil pour étudier les ruptures des relations de long terme entre organisations. Ces normes permettent la formalisation des composantes de l'interaction entre les individus prenant part à la relation.

La mise en évidence de l'importance relative des normes d'intégrité du rôle, de solidarité et de réciprocité indique qu'il est nécessaire de concentrer, en priorité, les ressources destinées à une politique de rétention de la clientèle sur les différentes composantes de ces normes.

Pour conclure, on peut faire un certain nombre d'observations :

- L'aspect contingent des normes contractuelles de Macneil est important.
- Deux normes relationnelles semblent jouer un rôle prépondérant dans la décision de rupture : l'intégrité du rôle, la réciprocité, mais on mentionnera aussi le rôle de la solidarité. Cependant, les normes transactionnelles de pouvoir et de réparation semblent également avoir une forte influence. Ainsi, il n'apparaît pas possible de hiérarchiser de façon simpliste l'influence des normes sur la décision de rupture en fonction de la dichotomie normes relationnelles / normes transactionnelles. La hiérarchisation de l'influence des normes transactionnelles et des normes relationnelles sur la décision de rupture serait sans doute renforcée par un modèle de l'influence des normes sur la décision de rupture complété par un certain nombre de variables (médiatrices et/ou modératrices). Il semble intéressant, en effet, de s'interroger sur l'effet relatif des différentes variables indépendantes. La littérature semble indiquer que les normes relationnelles devraient avoir un rôle plus important sur la décision de rupture que les normes transactionnelles. Il serait,



par conséquent, intéressant de tester l'idée selon laquelle les normes transactionnelles agiraient de façon compensatoire sur la décision de rupture<sup>14</sup>, alors que les normes relationnelles seraient chacune (et indépendamment) une cause de rupture. De ce fait, l'introduction d'une variable médiatrice entre les normes transactionnelles et la décision de rupture pourrait être riche d'enseignement. L'évaluation globale de la relation pourrait être cette variable médiatrice (Teas, 1993 ; Parasuraman & al., 1994).

- Les échelles de mesure des normes relationnelles et transactionnelles méritent également de plus amples investigations.
- La théorie du contrat social utilisée dans cette recherche présente l'intérêt de permettre simultanément la prise en considération des contrats transactionnels et des contrats relationnels. En effet, si les échanges entre organisations ont tendance à être durables, tous ne sont pas des relations au sens "*relationnel*" stricto sensu du terme (Grönroos, 1995). Il serait particulièrement intéressant de compléter la présente recherche par la prise en compte du niveau d'*orientation relationnelle et transactionnelle* des individus prenant part à l'échange (Benamour & Prim, 2000) et d'examiner l'influence de cette variable modératrice dans le modèle et donc sur l'état de la relation (continuation ou rupture). Segmenter la clientèle en fonction de l'intérêt qu'elle accorde à la relation (*versus* la transaction) et examiner si les facteurs de rupture diffèrent selon les segments serait très intéressant.
- Enfin, le modèle examiné dans cette recherche porte sur les facteurs d'interaction fournisseur/client. Le modèle explicatif des ruptures de relations de long terme entre organisations peut être analysé dans un contexte plus large. En effet, des auteurs ont montré qu'il existe au moins *quatre catégories de facteurs* intervenant dans l'explication des ruptures : les facteurs concurrentiels, les facteurs propres au fournisseur, les facteurs propres au client et enfin, les facteurs d'interaction (Perrien & al., 1995). Compléter le modèle permettrait de resituer ce dernier dans un contexte plus large et surtout de développer des implications stratégiques pour le fournisseur, en l'occurrence la banque, au-delà de celles évoquées dans cet article et qui portent sur les seules normes relationnelles et transactionnelles.

## Notes

<sup>1</sup> "the *sunny* side of the relationship" (Tähtinen, 1999).

<sup>2</sup> "the *dark* side of the relationship" (Tähtinen, 1999 ; Grayson & Ambler, 1999).

<sup>3</sup> La relation peut également être rompue à l'initiative de la partie amont. Cette possibilité dépasse le cadre de cette recherche pour laquelle nous nous plaçons dans une perspective "fournisseur".

<sup>4</sup> Pour une présentation de l'ensemble des ces théories, le lecteur pourra se référer à l'ouvrage collectif "*De Nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*", Economica, 1999, coordonné par G. Koenig.

<sup>5</sup> Gibbs (1981) définit une norme comme "*a commonly shared expectation with respect to behavior*".

<sup>6</sup> Macneil (1980) utilise le terme "préservation (ou maintien) de la relation".

<sup>7</sup> Macneil (1980) utilise le terme "harmonisation du conflit relationnel".

<sup>8</sup> Ces normes seront présentées avec plus de détail ultérieurement.

<sup>9</sup> L'échange d'information est défini comme l'attente bilatérale que les parties s'échangeront (de façon proactive) les informations utiles aux partenaires. Cette norme prévient l'échange d'informations erronées (Heide & John, 1992).

<sup>10</sup> "*communication can be described as the glue that holds together a channel of distribution...*" (Mohr & Nevin, 1990, p. 36).

<sup>11</sup> Pour une exception, voir Frazier & al. (1988). Cependant ces auteurs s'intéressent à la mise en place d'un partenariat de juste-à-temps, ce qui représente une contexte inter-organisationnel très spécifique. Dans ce cadre, le respect des délais est un des objets premiers de la relation et prend une importance cruciale.

<sup>12</sup> De même que des entretiens avec les professionnels du secteur bancaire.

<sup>13</sup> Cet indice est analogue au  $R^2$  en régression multiple.

<sup>14</sup> Une bonne évaluation sur l'une des normes transactionnelles pourrait compenser une faible évaluation sur une autre norme transactionnelle.

## REFERENCES

- ANDERSON E. & WEITZ B., 1989, Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science*, 8, 4, pp. 310-323.
- ANDERSON J.C. & NARUS J.A., 1990, A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54, January, pp. 42-58.
- ARNOLD S. J. & JOSHI A. W., 1997, The Impact of Buyer Dependence on Buyer Opportunism in Buyer-Supplier Relationships: The Moderating Role of Relational Norms, *Psychology and Marketing*, 14, 8 (Dec.), pp. 823-845.
- BENAMOUR Y. & PRIM I., 2000, Orientation relationnelle *versus* transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français, *Actes du XIVème Congrès de l'Association Française du Marketing*, Montréal, Canada, vol. 16, Tome 2, pp. 1111-1123.
- CHURCHILL G.A., 1979, A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, 1, pp. 64-73.
- D'ASTOU A., 2000, *Le projet de recherche en marketing*, Chenelière/McGraw-Hill, 2<sup>nde</sup> Edition.
- DAHLSTROM R., MCNEILLY K.M. & SPEH T.W., 1996, Buyer-Seller Relationships in the Procurement of Logistical Services, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 2, pp.110-124.
- DONEY P.M. & CANNON J.P., 1997, An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61, pp. 35-51
- DWYER F.R., SCHURR P.H. & OH S., 1987, Developing Buyer-Seller Relations, *Journal of Marketing*, 51 (April), pp.11-28.
- FORD D., 1980, The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, *European Journal of Marketing*, 14, pp. 339-354.
- FRAZIER G.L. & SUMMERS J., 1984, Interfirm Influence Strategies and their Application within Distribution Channels, *Journal of Marketing*, 48, Summer, pp. 38-48.

- GASKI J.F. & NEVIN J.R.**, 1985, The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, 22, May, pp. 130-142.
- GIBBS J.**, 1981, *Norms, Deviance and Social Control*, Elsevier, New York.
- GOMEZ P.-Y.**, 1997, *Mémoire d'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion*, Université de Paris IX Dauphine.
- GRAYSON K. & AMBLER T.**, 1999, The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services, *Journal of Marketing Research*, 36, February, pp. 132-141.
- GRÖNROOS C.**, 1990, *Service Management and Marketing : Managing the Moments of Truth in Service Competition*, (pp.125-153), Lexington, MA: Lexington Books.
- GRÖNROOS C.**, 1995, Relationship Marketing : The Strategy Continuum, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, pp. 252-254.
- HANSEN S.W., SWAN J.E. & POWERS T.L.**, 1996, Encouraging "Friendly" Complaint Behavior in Industrial Markets, *Industrial Marketing Management*, 25, pp. 271-281.
- HEIDE J.B. & JOHN G.**, 1992, Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal of Marketing*, 56, Apr., pp. 32-44.
- HUNT S.D. & NEVIN J.R.**, 1974, Power in a Channel of Distribution : Sources and Consequences, *Journal of Marketing Research*, 11, May, pp. 186-193.
- KAUFMANN P.J. & STERN L.W.**, 1988, Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation, *Journal of Conflict Resolution*, 32, 3, Sept., pp.534-552.
- KOENIG G. (Ed.)**, 1999, *De Nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Economica.
- LUSCH R. F. & BROWN J. R.**, 1996, Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 60, Oct., pp. 19-38.
- MACAULAY S.**, 1963, Non-Contractual Relations in Business : A Preliminary Study, *American Sociological Study*, 28, pp. 55-70.
- MACNEIL I.R.**, 1980, *The New Social Contract*, Yale University Press.
- MACNEIL I.R.**, 1983, Values in Contract : Internal and External, *Northwestern University Law Review*, 78, pp. 340-418.
- MOHR J. & NEVIN J. R.**, 1990, Communication Strategies in Marketing Channels : A Theoretical Perspective, *Journal of Marketing*, 54, pp. 36-51.
- MORGAN R.M. & HUNT S.D.**, 1994, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, July, pp. 20-38.
- NOORDEWIER T. G., JOHN G. & NEVIN J. R.**, 1990, Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, *Journal of Marketing*, 54, Oct., pp. 80-93.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A. & BERRY L.L.**, 1994, Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : Implications for Further Research, *Journal of Marketing*, 58, Jan., 111-124.

- PAULIN M.**, 1998, *Services Management and Relationships in Business-to-Business Exchanges : A Comparison of Commercial Banking in Canada and Mexico*, Doctoral Dissertation, Université du Québec à Montréal.
- PAULIN M., PERRIEN J. & FERGUSON R.**, 1997, Relational Contract Norms and the Effectiveness of Commercial Banking Relationships, *International Journal of Service Industry*, 8, 5, Dec., pp.435-452.
- PAULIN M., PERRIEN J., FERGUSON R., ALVAREZ SALAVAR A.-M. & SERUYA L.M.**, 1998, Relational Norms and Client Retention : External Effectiveness of Commercial Banking in Canada and Mexico, *International Journal of Bank Marketing*, 16, 1, pp. 24-31.
- PERRIEN J., LALONDE M.-F. & FILIATRAULT P.**, 1991, *Divorce in a Relationship: The Case of Commercial Banking*, Working Paper N. 16-91, UQAM, 16 pages.
- PERRIEN J., PARADIS S. & BANTIG P. M.**, 1995, Dissolution of a Relationship, The Salesforce Perception, *Industrial Marketing Management*, 24, pp.317-327.
- PING R.A. & DWYER R.F.**, 1992, A Preliminary Model of Relationship Termination in Marketing Channel, *Advances in Distribution Channel*, pp.215-233.
- REICHHELD F.F.**, 1993, Loyalty-Based Management, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 64-73.
- SHETH J.N. & PARVATIYAR A.**, 1995, The Evolution of Relationship Marketing, *International Business Review*, 4, 4, pp. 397-418.
- TÄHTINEN J.**, 1999, *The Existence and the Dissolution of a Business Relationship in Tailored Software Business : A Theoretical Framework*, Ph.D. Proposal, University of Oulu, Finland, Research Report N. 39.
- TÄHTINEN J. & HALINEN A.**, 1999, A Business Divorce. How Does it Happen?, *Proceedings, ANZMAC Conference*, 28 Nov.-1 Dec, CD-ROM.
- TEAS K.R.**, 1993, Expectations, Performance Evaluation and Consumers' Perceptions of Quality, *Journal of Marketing*, 25, May, pp. 18-34.
- TENENHAUS M.**, 1996, *Méthodes statistiques en gestion*, Dunod, 2<sup>nd</sup> Edition.
- THIBAUT J.W. & KELLEY H.H.**, 1959, *The Social Psychology of Groups*, New York, Wiley.
- WEBSTER F.E.**, 1992, The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, 56, 3, pp. 1-17.
- WEITZ B.A.**, 1981, Effectiveness in Sales Interactions : A Contingency Framework, *Journal of Marketing*, 45, Winter, pp.85-103.
- WHITFORD W.C.**, 1985, Ian Macneil's Contribution to Contracts Scholarship, *Wisconsin Law Review*, pp. 545-561.
- WILLIAMSON O.E.**, 1985, *The economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, NY, Free Press.
- WINER B.J., BROWN D.R. & MICHELS K.M.**, 1991, *Statistical Principles in Experimental Design*, McGraw-Hill, NY, 3<sup>rd</sup> Ed.
- YOUNG J.A., GILBERT F.W. & MCINTYRE F.S.**, 1996, An Investigation of Relationalism across a Range of Marketing Relationships and Alliances, *Journal of Business Research*, 35, pp.139-151.

## TABLEAUX ET FIGURES

**Tableau 1 - Les caractéristiques des approches classique et néoclassique de l'échange et leurs apports à l'explication des ruptures de relations de long terme entre organisations**

### **Les caractéristiques de l'approche classique de l'échange**

- unité d'analyse : la transaction
- importance du prix/produit dans le processus de choix
- ***pas de rupture possible*** : transaction unique

### **Les caractéristiques de l'approche néoclassique de l'échange**

- unité d'analyse : la transaction
- importance du prix/produit dans le processus de choix et de réallocation
- *la fin de l'échange est programmée*

### **Les déterminants de la rupture vus par les approches néoclassiques de l'échange**

- *L'opportunisme* : Les comportements opportunistes fragilisent les échanges et peuvent conduire à leur rupture ;
- *La flexibilité* : L'incomplétude des contrats liée à l'incertitude de l'environnement rend nécessaire la flexibilité dans l'échange. Dans le cas contraire, les parties ont intérêt à avoir recours au marché et à dénoncer le contrat ;
- *Les relations de pouvoir* : Lorsque la relation de pouvoir est fortement asymétrique, elle représente une menace pour la relation ;
- *Les normes collectives de comportement* : Les acteurs doivent respecter ces normes de comportement sous peine de représenter une menace pour la relation (*théorie des conventions*).

D'après Macneil (1980) & Williamson (1985)

**Tableau 2 - Les normes des échanges (d'après Macneil, 1980)**

Normes Contractuelles	Normes Relationnelles	Normes transactionnelles
1. Intégrité du rôle	1. Intégrité du rôle	1. Réciprocité
2. Solidarité	2. Solidarité	2. Mise en œuvre du planning
3. Flexibilité	3. Flexibilité	3. Réalisation des promesses
4. Réciprocité	4. Normes supra-contractuelles	4. Réparation, confiance et attentes
5. Mise en œuvre du planning	(Harmonisation avec la matrice sociale)	5. Création et restriction du pouvoir
6. Réalisation de la promesse		
7. Réparation, confiance et attentes		
8. Création et restriction du pouvoir		
9. Harmonisation avec la matrice sociale		

**Tableau 3 - Récapitulatif des composantes des normes relationnelles, d'après Macneil (1980)**

Normes	Composantes
Intégrité du rôle	Communication et moyens de communication Cohérence Histoire de la relation
Maintien de la relation (solidarité)	Confiance Continuité / fidélité
Flexibilité (harmonisation des conflits relationnels)	Adaptabilité Anticipation
Normes supra contractuelles	Environnement social et politique

**Tableau 4 - Récapitulatif des composantes des normes transactionnelles, d'après Macneil (1980)**

Normes	Composantes
Réciprocité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration réciproque de la situation des acteurs</li> <li>▪ Division du surplus équitable</li> </ul>
Mise en œuvre du planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planification</li> <li>▪ Ponctualité</li> </ul>
Réalisation de la promesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respect des engagements</li> </ul>
Réparation, confiance, attentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réparation</li> <li>▪ Confiance</li> </ul>
Création et restriction de pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Répartition des pouvoirs</li> </ul>

**Tableau 5 - Les normes de Macneil dans la littérature en marketing industriel**

AUTEURS	CONTEXTE	NORMES
Kaufman & Stern, 1988	Conflits dans des relations commerciales: normes relationnelles et perception d'iniquité et niveau d'hostilité <sup>(i)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solidarité</li> <li>▪ Intégrité du rôle</li> <li>▪ Réciprocité</li> </ul>
<i>Contexte : distribution</i>		
Noordewier, John, Nevin, 1990 <sup>(ii)</sup>	Interface entre des fabricants d'équipements et leurs fournisseurs de composants (achats de biens répétés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilité du fournisseur</li> <li>▪ Assistance fournie par le fournisseur</li> <li>▪ Contrôle, surveillance du fournisseur</li> <li>▪ Anticipation d'échanges futurs</li> <li>▪ Interrelation des quatre 'syndromes' précédents</li> </ul>
<i>Contexte : industrie</i>		
Heide & John, 1992	Relations entre des fabricants d'équipements et leurs fournisseurs de composants	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilité</li> <li>▪ Echange d'information</li> <li>▪ Solidarité</li> </ul>
<i>Contexte : industrie</i>		
Ping & Dwyer, 1992 <sup>(i-1)</sup>	Relations entre des fabricants d'équipements et leurs distributeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilité</li> <li>▪ Solidarité</li> </ul>
<i>Contexte : industrie</i>		
Morgan & Hunt, 1994	Relations entre fournisseur et revendeurs indépendants de pneus automobiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communication</li> <li>▪ Confiance</li> </ul>
<i>Contexte : distribution</i>		
Lusch & Brown, 1996	Relations entre grossistes/distributeurs et leurs fournisseurs (biens durables et non durables)	Comportement relationnel : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilité</li> <li>▪ Echange d'information</li> <li>▪ Solidarité</li> </ul>
<i>Contexte : distribution</i>		
Young, Gilbert & McIntyre, 1996	Types de relations entre fabricants d'équipements et leurs fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solidarité</li> <li>▪ Intégrité du rôle</li> <li>▪ Flexibilité</li> <li>▪ Pouvoir</li> </ul>
<i>Contexte : industrie</i>		
Dahlstrom, McNeilly & Speh, 1996	Performance dans les services logistiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilité</li> <li>▪ Echange d'information</li> <li>▪ Solidarité</li> </ul>
<i>Contexte : services logistiques</i>		
Arnold & Joshi, 1997	Dépendance de l'acheteur et opportunisme (acheteurs industriels): le rôle modérateur des normes relationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilité</li> <li>▪ Echange d'information</li> <li>▪ Solidarité</li> </ul>
<i>Contexte : industrie</i>		
Paulin, Perrien & Ferguson, 1997	Relations entre banques et entreprises clientes et perception de la performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilité<sup>(iv)</sup></li> <li>▪ Communication</li> <li>▪ Solidarité</li> <li>▪ Intégrité du rôle</li> </ul>
<i>Contexte : services bancaires (business to business)</i>		
	Etude des différences de perception	

<sup>(i)</sup> Résultats significatifs pour la solidarité : cette norme est un prédicteur de la perception d'inéquité lors d'un différend.

<sup>(ii)</sup> Ces auteurs trouvent que, dans un environnement incertain, les normes relationnelles sont significativement liées à la performance de l'échange.

<sup>(iii)</sup> Etude qualitative reposant sur 15 entretiens.

<sup>(iv)</sup> Cette norme ressort avec la norme de communication comme étant la plus importante.

**Tableau 6 - Ensemble des normes finalement retenues dans la recherche (relations banques/PME)**

Normes Relationnelles	Normes transactionnelles
1. Intégrité du rôle	1. Réalisation des promesses
2. Solidarité	2. Réparation
3. Réciprocité	3. Pouvoir de négociation
4. Flexibilité	
5. Communication	

**Tableau 7 - Synthèse des hypothèses du modèle explicatif de la décision de rupture dans les relations de long terme**

Hypothèse N°	Enoncé de l'hypothèse
<i>Proposition 1 : La relation est évaluée plus positivement sur les <b>normes relationnelles</b> lorsque les relations sont stables que lorsqu'elles sont rompues ou fortement menacées</i>	
<i>H1.1.</i>	<i>La relation est évaluée plus positivement sur la <b>norme d'intégrité du rôle</b> lorsque les relations sont stables que lorsqu'elles sont rompues ou fortement menacées</i>
<i>H1.2.</i>	<i>La relation est évaluée plus positivement sur la <b>norme de solidarité</b> lorsque les relations sont stables que lorsqu'elles sont rompues ou fortement menacées</i>
<i>H1.3.</i>	<i>La relation est évaluée plus positivement sur la <b>norme de réciprocité</b> lorsque les relations sont stables que lorsqu'elles sont rompues ou fortement menacées</i>
<i>H1.4.</i>	<i>La relation est évaluée plus positivement sur la <b>norme de flexibilité</b> lorsque les relations sont stables que lorsqu'elles sont rompues ou fortement menacées</i>
<i>H1.5.</i>	<i>La relation est évaluée plus positivement sur la <b>norme de communication</b> lorsque les relations sont stables que lorsqu'elles sont rompues ou fortement menacées</i>
<i>Proposition 2 : La relation est évaluée plus positivement sur les <b>normes transactionnelles</b> lorsque les relations sont stables que lorsqu'elles sont rompues ou fortement menacées</i>	
<i>H2.1.</i>	<i>La relation est évaluée plus positivement sur la <b>norme de réalisation des promesses</b> lorsque les relations sont stables que lorsqu'elles sont rompues ou fortement menacées</i>
<i>H2.2.</i>	<i>La relation est évaluée plus positivement sur la <b>norme de réparation</b> lorsque les relations sont stables que lorsqu'elles sont rompues ou fortement menacées</i>
<i>H2.3.</i>	<i>La relation est évaluée plus positivement sur la <b>norme de pouvoir de négociation</b> lorsque les relations sont stables que lorsqu'elles sont rompues ou fortement menacées</i>
<i>Proposition 3</i>  <i>H3.</i>	<i>Dans un contexte de relations de long terme, la <b>force de l'association</b> sera supérieure pour les liens entre les normes relationnelles et la décision de rupture que pour les liens entre les normes transactionnelles et la décision de rupture, en particulier pour ce qui concerne l'intégrité du rôle, la solidarité, la réciprocité et la flexibilité.</i>



**Tableau 8 - Récapitulatif des dimensions théoriques des construits et des résultats obtenus par les analyses factorielles, normes relationnelles et transactionnelles**

Normes	Dimensions		
	théoriques	obtenues (nombre d'items)*	$\alpha$ de Cronbach
<i>Normes relationnelles</i>			
Intégrité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomie</li> <li>Compétence</li> <li>Similarité</li> <li>Niveau des contacts</li> <li>Connaissance du client, compte, secteur d'activité</li> <li>Rotation des chargés d'affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compétence du chargé d'affaires (5)</li> <li>Multiplicité des contacts dans la banque (2)</li> <li>Information sur le changement de chargé d'affaires (2)</li> <li>Unicité des contacts dans l'entreprise (2)</li> </ul>	$\alpha = 0,8711$ $\alpha = 0,5763$ $\alpha = 0,6887$ $\alpha = 0,6547$
Solidarité	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cas de problème</li> <li>Au développement</li> <li>Confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bienveillance (2)</li> <li>Honnêteté (2)</li> </ul>	$\alpha = 0,8677$ $\alpha = 0,7793$
Réciprocité (Récompense de la fidélité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réciprocité de la banque</li> <li>Réciprocité du client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidimensionnel (2)</li> </ul>	$\alpha = 0,8126$
Flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptation aux types de situations</li> <li>Rapidité d'adaptation aux changements</li> <li>Rapidité de réponse</li> <li>Disponibilité</li> <li>Formalisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilité (2)</li> <li>Caractère informel de la relation (3)</li> </ul>	$\alpha = 0,8440$ $\alpha = 0,6053$
Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fréquence</li> <li>Direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fréquence des communications par procuration (3)</li> <li>Remontée de l'information du client vers le chargé d'affaires (1)</li> <li>Fréquence des rencontres avec le chargé d'affaires (1)</li> </ul>	$\alpha = 0,7123$ (un seul item) (un seul item)
<i>Normes transactionnelles</i>			
Réalisation de la promesse	(unidimensionnel)	Unidimensionnel (2)	$\alpha = 0,7164$
Réparation	(unidimensionnel)	Unidimensionnel (2)	$\alpha = 0,7156$
Pouvoir	(unidimensionnel)	Unidimensionnel (2)	$\alpha = 0,7691$

\* le nombre d'items figure entre parenthèses

**Tableau 9 - Synthèse des tests de comparaison de moyennes sur les différents construits du modèle de rupture de relation (Hypothèses H1.1 à H1.5 et H2.1. à H2.2.)**

Construits	Dimensions	Tests de comparaison de moyennes	Validation des hypothèses
Normes relationnelles			
Intégrité		Significatif '+'***	H1.1. : validée
	▪ Compétence du chargé d'affaires	Significatif '+'***	
	▪ Multiplicité des contacts dans la banque	Significatif '+'***	
	▪ Information sur le changement de chargé d'affaires	n.s. '+'	
	▪ Unicité des contacts dans l'entreprise	n.s. '-'	
Solidarité		Significatif '+'***	H1.2. : validée
	▪ Bienveillance	Significatif '+'***	
	▪ Honnêteté	Significatif '+'***	
Réciprocité (Récompense de la fidélité)	Unidimensionnel	Significatif '+'***	H1.3. : validée
Flexibilité		Significatif '+'***	H1.4. : validée
	▪ Disponibilité	Significatif '+'***	
	▪ Caractère informel de la relation	n.s. '+'	
Communication		Significatif '+' (p=0,069 en bilatéral) (1)	H1.5. : validée
	▪ Fréquence des communications "par procuration"	Significatif '+' **	
	▪ Remontée de l'information du client vers le chargé d'affaires	n.s. '-'	
	▪ Fréquence des rencontres avec le chargé d'affaires	Significatif '+' (p=0,067 en bilatéral) (2)	
Normes transactionnelles			
Réalisation de la promesse	Unidimensionnel	Significatif '+'***	H2.1. : validée
Réparation	Unidimensionnel	Significatif '+'***	H2.2. : validée
Pouvoir	Unidimensionnel	Significatif '+'***	H2.3. : validée

Légende :

- Le signe '+' indique une relation positive entre la variable et l'état de la relation. Un signe '+' indique donc que la norme est mieux évaluée par les représentants des relations stables que par ceux des relations fortement menacées ou rompues. Les relations rompues ou fortement menacées ont été codées 1 et les relations stables 2.

- \*\*\* p < 0,01 ; \*\* p < 0,05 ; n.s. = non significatif.

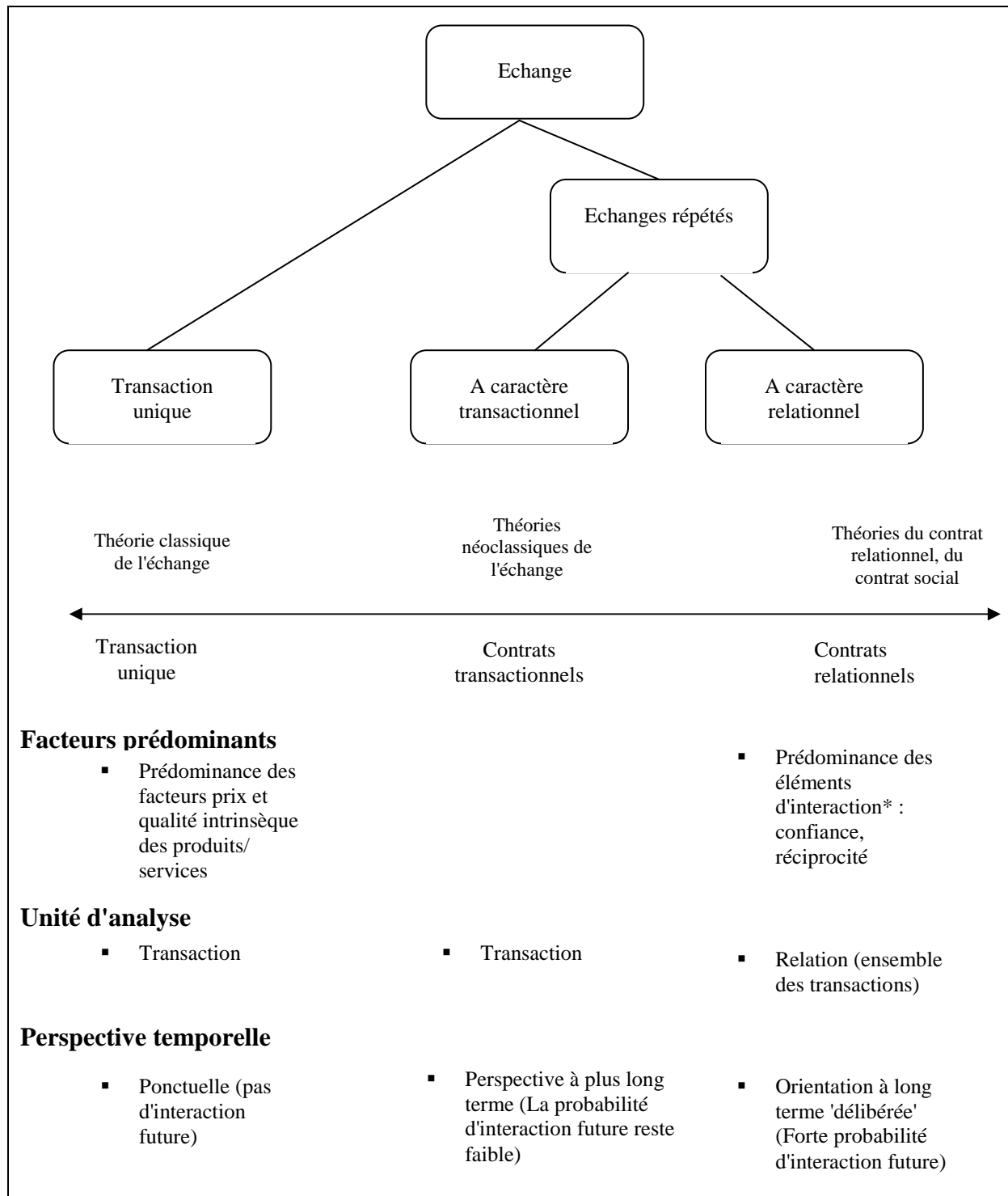
(1) soit 0,0345 en unilatéral.

(2) soit 0,0335 en unilatéral.

**Tableau 10 - Indices de force de la relation entre les normes de la relation et l'état de la relation (Proposition 3 -H3-)**

Normes	Valeurs de l'indice de la force de la relation	Classement
<b>Relationnelles</b>		
Intégrité du rôle	0,6233	1
Solidarité	0,5116	5
Réciprocité	0,5896	2
Flexibilité	0,4628	7
Communication	0,1792	8
<b>Transactionnelles</b>		
Promesses	0,4629	6
Réparation	0,5156	4
Pouvoir	0,5368	3

**Figure 1 - Les différentes formes d'échange et leurs caractéristiques**



\*le terme interaction est à prendre au sens de "rencontre entre des individus" et non pas au sens statistique du terme.  
Typologie retenue d'après les travaux de Macneil (1980) et Williamson (1985).

**Figure 2 - Cadre conceptuel de la recherche**

